Оуэйн
СЕРВИС

Рори
ГАЛЛАХЕР

Научно доказанная система достижения

Больших целей

Начинай с малого!

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Оглавление

Предисловие 10

Введение 13

1. Формулировка 22

2. План 43

3. Обязательства 63

4. Вознаграждение 81

5. Социум 102

6. Обратная связь 125

7. Верность цели 146

Заключение 168

Приложение 176

Малые начинания на практике 177

Благодарности 189

Библиография 192

Примечания 194

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Предисловие

Начинай с малого, чтобы добиться многого

Всем нам — независимо от должности и социального положения — время от времени приходится кому-то помогать. Друзьям, коллегам, детям или клиентам, а иногда и самим себе.

Непостижимость — странная и в то же время прекрасная черта человеческой природы. Мы искренне хотим вести здоровый образ жизни, не раздражаться на родных и любимых и достигать целей. Но мир полон соблазнов и отвлекающих факторов, а голова забита проблемами. Стоит потерять бдительность (что неизбежно), и мы тут же сворачиваем с правильного пути.

Команда Поведенческого Анализа, или, как ее стали называть, Подразделение Nudge*, была создана правительством Великобритании в 2010 году. Ее лозунг: «Без бюрократии и устаревших приемов новаторскими способами мотивировать и поддерживать людей в принятии ими лучших для

* Nudge — подталкивать, наводить на мысль (*англ.*). — *Прим. ред.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

себя решений»[1]. Что бы вы ни думали об этом проекте[2], вы не станете отрицать, что мотивировать и поддерживать людей — замечательная идея. Как родители, друзья и коллеги мы занимаемся этим постоянно. Вопрос в том, как делать это лучше. Например, можно для этого использовать достижения поведенческой психологии? И обретем ли мы желаемое?

Скорее всего, вы ответите «да». Именно для этого и написана книга. Я уверен, что каждому необходимы такие умения и что наша деятельность, как и научные достижения в области психологии, должна быть открытой. И речь не столько о прозрачности организации, сколько о желании поделиться наработками с широкими массами.

Поведенческие «строительные леса»

Приобретение навыков или достижение своих жизненных целей — такое же искусство, как и строительство. Любая постройка — от простейшей арки до статуи Свободы — требует подробного планирования и точного расчета. По окончании работы сложности, с которыми пришлось столкнуться, быстро забываются.

Надежность конструкции (материальной или поведенческой) зависит от крепкого основания и продуманного расположения. В начале строительства фрагменты конструкции еще не скреплены цементным раствором и нуждаются в поддержке, а также защите от ветра и дождя. Эту функцию берут на себя строительные леса. При случае, проходя мимо стройки, обратите на них внимание: в основе неброской красоты этой прочной конструкции лежит продуманный план. Придет

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

время, и леса будут демонтированы, завесы сняты, и вы увидите гордо возвышающееся без всякой поддержки здание.

Авторы проанализировали многочисленные психологические исследования и проекты Команды Поведенческого Анализа. Их выводы — и есть те стальные опоры и крепления для ваших поведенческих «строительных лесов». Задача книги — обучить вас навыкам, которые пригодятся в любых жизненных ситуациях. Для этого и существуют книги по психологии[3].

Дети не рождаются с инструкцией по эксплуатации, и ни у кого из нас такой инструкции нет. Человеческой природой обусловлены сложность и многогранность поведения. «Инстинкты» не помогают разобраться, что движет нашими поступками, как изменить их и почему благие намерения разбиваются о собственные или чужие действия и привычки.

Надеюсь, книга поможет вам добиться успеха в том, что важно для вас или ваших близких. Я также уверен, что ее сочтут полезной государственные служащие и специалисты, помогающие людям достигать целей. Преподаватели, врачи, социальные работники — вся армия доброжелательных «подталкивателей», — ваше мастерство и усердный труд позволяют другим получать знания и жить лучше. Если эта книга и лежащие в ее основе исследования сделают вашу работу хотя бы немного эффективнее, то это станет одним из важнейших достижений Команды Поведенческого Анализа.

Удачи! Действуйте правильно и с умом!

Дэвид Халперн
Директор Команды Поведенческого Анализа

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Введение

Центр занятости

В центре занятости в Эссексе, в предместьях Лондона, 24-летний Пол[1] ожидает вызова в кабинет. В прошлом у молодого человека были проблемы с законом, и он нигде подолгу не задерживался. И тем не менее работа — временная или постоянная — всегда находилась. Но теперь все по-другому. Май 2011 года, пик экономического кризиса, и работодатели стали разборчивее. Пол уже семь месяцев в поисках. Для него настали тяжелые времена: нужно обеспечивать дочь и оплачивать жилье. Он отчаялся и, отбросив гордость, обратился в центр занятости.

С Полом беседует Мелисса. Она уже несколько лет занимается содействием в трудоустройстве, и ее недовольство порядком вещей лишь накапливается. День за днем она помогает соискателям заполнять бесконечные бланки. Бланки для расчета доходов, для начисления пособия и подтверждения информации, указанной в других бланках. Уже не раз Мелисса наблюдала, как из-за бумажной волокиты сотни соискателей теряли надежду и уверенность в своих силах. Она хочет быть полезной, но все чаще ловит себя на мысли, что вместо помощи борется с системой, с экономикой, а иногда и с людьми.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Ситуацию переломила новая программа по трудоустройству — не грандиозная с миллионными вложениями, консультантами-всезнайками и новаторскими технологиями, а весьма скромная, предполагающая небольшие изменения в работе Мелиссы. Благодаря им Пол и другие соискатели могли по-новому взглянуть на поиск работы, подготовку к ней и адаптацию на новом месте.

Раньше Мелисса вручила бы Полу бланки и показала, как их заполнять. Теперь у нее появилась другая задача: помочь Полу осознать, зачем он обратился в центр занятости и почему для него так важно найти работу. Пол ответил, что ему нужно обеспечивать семью и помогать дочери. И хотя в прежних условиях Мелиссе не приходилось беседовать с соискателями, к тому же на это не было времени, она моментально перестроилась.

Мелисса попросила Пола обозначить конкретную цель в поисках работы с учетом экономических реалий (для Пола это — найти работу в течение трех месяцев и желательно в строительной отрасли). Затем рекомендовала ему разбить процесс достижения цели на этапы: улучшить резюме, откликаться на объявления, попросить друзей, работающих в строительной сфере, порекомендовать его своему руководству, а также обзавестись новыми инструментами. Если последовательно продвигаться от этапа к этапу, то конечная цель — получение работы — перестанет казаться недосягаемой. С таким подходом Пол почувствует, что не стоит на месте и его мотивация усилится.

На регулярных, два раза в месяц, встречах с Мелиссой Пол должен был проговаривать, что конкретно собирается сделать и когда. Мелисса предложила записывать эти задачи, привязывая их выполнение к любому повседневному

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

действию, например отослать три письма с резюме в понедельник утром после завтрака, чтобы сформировать связь между распорядком дня и действиями по поиску работы. Помимо этого, Пол расписывался около каждого пункта. Таким образом он в присутствии Мелиссы принимал на себя обязательство выполнить намеченное.

И Полу, и Мелиссе показалось, что у них началась новая жизнь: одна избавилась от бюрократической волокиты, к другому вернулось чувство контроля над жизнью, хотя далось это нелегко. Пол безуспешно рассылал резюме и лишь благодаря поддержке Мелиссы не терял надежды. Через три месяца он нашел работу на стройке. Позже Пол сказал, что Мелисса помогла ему изменить взгляд на жизнь; его отношения с женой улучшились и он нашел средства обеспечивать дочь.

Наука о поведении

После тестирования в центре занятости Эссекса программу запустили по всей Англии, и теперь 9 млн человек ежегодно могут быстрее найти работу. Подход основан на «поведенческом анализе» — результатах исследований в области науки о поведении. В книге мы рассмотрим ключевые идеи из этой области.

Однако прежде считаем нужным упомянуть об одной важнейшей теории, на которую в дальнейшем неоднократно будем ссылаться. Она заключается в том, что люди пользуются двумя способами принятия решений и обработки информации.

Эту теорию дуального процесса в своей книге «Думай медленно… Решай быстро» превосходно сформулировал лауреат Нобелевской премии, психолог Даниэль Канеман[2].

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

«Быстрая» система работает автоматически, без малейших усилий и сознательного контроля. Она задействуется, когда кто-нибудь спрашивает вас: «Какого цвета трава?» или «Сколько будет 1+1?» Ответы (зеленый цвет и цифра 2) сами возникают в голове, хотите вы этого или нет. «Медленная» система требует активного внимания. Она включается, когда слышите вопрос «Сколько будет 12×9?» или идете по улице и вас просят сознательно идти быстрее[3]. Если вы не математик или не привыкли чередовать темп, то эти действия потребуют усилий и активного внимания.

Быстрая и медленная системы не только помогают узнавать цвета, производить математические вычисления и заниматься непривычными упражнениями в ходьбе. Они участвуют в принятии любых решений, в том числе постановке жизненных целей и разработке планов их реализации. Проблема в том, что большинство из нас не в курсе, в чем сила и слабость обеих систем и как они взаимодействуют друг с другом. Нам кажется, что упорно продвигаться к цели мы будем с помощью медленной, аналитической системы.

Такое было бы возможно при неограниченных возможностях обработки информации. Но запас внимания, который мы можем распределять между действиями, ограничен, и, как утверждает Даниэль Канеман, все попытки превысить предел обречены на провал[4]. Попробуйте подсчитать, сколько будет 12×9, одновременно читая следующий абзац, и вы поймете, что он имеет в виду. Или если вы пытались похудеть, вспомните, как трудно соблюдать диету не день-два, а несколько недель. Прилагать сознательные усилия тяжелее, чем кажется. Мы всего лишь люди. Мы не «эконы» из классических учебников экономики, обладающие живостью мышления Альберта Эйнштейна и силой воли Ганди[5]. У нашей когнитивной

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

«пропускной способности» есть предел[6], из-за чего мы не можем постоянно рассчитывать на медленную систему.

Большинство ошибочно полагает, что медленная система — «умная» часть мозга, которая вечно борется с «глупой» быстрой системой, склонной к поспешным выводам. Иными словами, медленная система хочет считать калории, но быстрая видит батончик «Марс» и хватает его. Это неверное толкование работы быстрой системы и ее роли в выживании человека в нашем сложном мире. Вспомните, как вы учились водить. Это была постоянная борьба, требующая непрерывного, активного внимания: медленная система работала на полную мощность. А теперь подумайте, как водите сейчас, — без усилий, автоматически, поскольку эту задачу на себя взяла быстрая система. Быстрая система не только заставляет нас ошибаться (переедать, не откладывать на пенсию, заваливать проекты), но и ведет к достижению жизненных целей.

В этой книге собраны результаты последних исследований поведенческой науки; они помогут «настроить» внимание так, чтобы достичь цели. С помощью простого механизма осознанного использования медленной системы вы заставите быструю срабатывать в нужный момент. По ходу дела мы часто будем напоминать, что мелочи значат гораздо больше, чем кажется. Для достижения больших целей надо начинать с малого.

От подталкивания других к подталкиванию себя

Ценность идей, обсуждаемых в книге, основана не только на результатах научных исследований за последние 50 лет. Шесть лет они тестировались в программах Команды

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Поведенческого Анализа (ее создал Дэвид Кэмерон вскоре после переезда в резиденцию на Даунинг-стрит в 2010 году). Тогда цель проекта была та же, что и сейчас: заимствовать идеи из науки о поведении и воплотить их на практике, чтобы помочь людям в принятии оптимальных для себя решений. В 2010-м это казалось невозможным. Пресса была настроена скептически: журналисты утверждали, что программа скорее напоминает хитрый трюк, чем серьезную государственную инициативу. Государственные органы чинили препятствия, не сомневаясь, что правительство лишь израсходует бюджет, ограничится изменением законов и громкими заявлениями. На повестке дня тогда стояло глобальное мышление.

Как стратегическое подразделение в подчинении премьер-министра (в период правления Тони Блэра и Гордона Брауна) мы тоже привыкли мыслить глобально. Например, работали над проектом тотальной реструктуризации муниципальной власти и ее видением через 15 лет. Или реформой школьной системы с целью повышения уровня образования. Безусловно, подобные стратегические программы нужны. Однако при их реализации становится заметна пропасть между стратегией, разработанной за офисным столом, и реальностью. И когда появилась Команда Поведенческого Анализа, мы с радостью отложили инструкции и занялись изучением, как государственные программы влияют на принятие людьми решений в повседневной жизни. А для этого требовалось начинать с малого, а не с грандиозных планов.

Первым делом мы изменили способ сбора информации. Мы покинули свои уютные кабинеты, чтобы присмотреться вблизи к работе государственных учреждений. Мы неделями не вылезали из центров занятости. Выезжали на проверки

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

с судебными приставами, пытаясь понять, почему люди вовремя не платят штрафы (как оказалось, многие даже не знали, что просрочили их оплату). С той же целью мы изучили сотни налоговых деклараций. И в каждом случае искали альтернативные методы воздействия, исходя из многолетнего опыта поведенческих исследований. В качестве консультантов мы привлекали ведущих ученых, в том числе Ричарда Талера, соавтора книги «Nudge. Архитектура выбора»*, который по сей день делится с нами опытом.

Мы поняли, как небольшими преобразованиями усовершенствовать процессы и добиться значимых результатов. Мы доказали: достаточно проинформировать должников о том, что большинство уже уплатили налоги, и выплаты по задолженностям возрастут на сотни миллионов; достаточно выслать перед приходом судебных приставов письменное извещение, и количество выплаченных штрафов увеличится втрое. И помогли тысячам соискателей быстрее трудоустроиться.

Мы изменили сам процесс разработки программ преобразования и убедились в эффективности перемен. Мы тщательно проверяли результаты: запускали «рандомизированное контролируемое испытание» и сравнивали, что происходит, когда люди сталкиваются с новыми методами (налоговое уведомление нового образца, новый процесс поиска работы), с тем, когда они получают эквивалент плацебо (прежний подход)[7]. Как врачи в клиническом исследовании, мы доказали, что изменения — результат нашей работы, а не чего-то другого.

* Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Хотя сейчас предварительное тестирование стратегии вполне логично, несколько лет назад его считали радикальной инициативой. Растущая подборка результатов постепенно заставила скептиков изменить мнение. Пресса заговорила о новых открытиях Команды Поведенческого Анализа[8]. А чиновники стали делиться с нами идеями изменений в зонах своей ответственности. Мы изменили сам способ принятия государственных решений, и если в 2010 году это было новаторством, то сейчас стало чем-то привычным.

Шестилетнюю деятельность Команды Поведенческого Анализа можно разделить на два направления. Мы либо разрабатывали методы, которыми государство могло стимулировать граждан, например откладывать больше денег, вести здоровый образ жизни или платить налоги, либо адаптировали работу государственных учреждений, таких как центр занятости. Либо осуществляли «подталкивание» сами, в своих проектах.

Эта книга посвящена третьему, менее обсуждаемому направлению — самоподталкиванию. В классическом варианте кто-то другой должен изменить условия, в которых вы принимаете решения. С нашими методами вы сделаете это сами. Наверняка какие-то приемы вам знакомы. Скорее всего, вы переводите часы на несколько минут вперед, чтобы везде успевать, мотивируете коллег выполнять конкретные рабочие задачи, прячете печенье, которым поощряете детей за хорошее поведение. А мы расскажем, как стимулировать себя и своих коллег к достижению целей. По сути, подарим вам инструменты для ежедневного применения.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Начиная с малого, достигнешь многого

Книга состоит из семи ключевых концепций. Они, так же как и правила, лежащие в их основе, просты в понимании и применении. Но главную роль в применении играют мелочи, и многие из них сколь логичны, столь же и парадоксальны. Поэтому мы сочли нужным рассказать об исследовании, в результате которого появилась эта концепция, и о том, где можно допустить промах.

Начинать с малого — не значит ставить маленькие цели и сдерживать амбиции. Решение серьезных задач начинается с малого. Суть в исправлении мелких — и простых — деталей, которые позволят в конце концов достичь больших целей.

«Начинай с малого» — это не список действий. Не нужно педантично следовать каждому из семи шагов. Скорее рассматривайте книгу как руководство, облегчающее построение собственного проекта.

Мы начнем с фундамента — постановки цели и планирования шагов. Затем перейдем к «строительным лесам» — элементам, помогающим сохранить мотивацию. Вы поймете, как принимать твердые обязательства, правильно выбирать вознаграждения, привлекать поддержку окружающих и получать полезную обратную связь. Необязательно каждый раз использовать все инструменты, но чем прочнее опоры, тем лучше «строительные леса». И под конец мы рассмотрим связующие узлы — новейшие разработки, помогающие двигаться вперед. Они особенно пригодятся, если на пути появятся трудности и вы забуксуете.

Мы рассчитываем, что схема «Начинай с малого» поможет вам выбрать цели, увидеть простые, прямые пути к их достижению и сделать мир немного лучше.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги:

МИФ